

پرسشی زیبا تر

از پرسش تا آفرینش



ذکسا

A More Beautiful Question

The Power Of Inquiry To Spark Breakthrough Ideas

سرشناسه	برگر، وارن، ۱۹۵۸-م. Berger, Warren
عنوان و نام پدیدآور	پرسشی زیباتر؛ از پرسش تا آفرینش
مشخصات نشر	نویسنده: وارن برگر؛ مترجم: آویده رازی؛ ویراستار: احمد علیپور.
مشخصات ظاهری	تهران: موسسه فرهنگی و هنری دیدگاه کاوش و سازندگی دکسا، ۱۴۰۴.
شابک	شابک دوره: ۸۷۹-۲۲۶-۳۶۳۱-۲۰-۵
	شابک جلد اول: ۹۷۸-۶۲۲-۱۳۶۳-۰۰-۱
	شابک جلد دوم: ۹۷۸-۶۲۲-۱۳۶۳-۰۱-۸
فهرست نویسی	فپا
مندرجات	ج. ۱. چگونه دوباره پرسیده را بیاموزیم
	ج. ۲. از پرسش تا آفرینش
موضوع	Creative ability in business کار: خلاقیت در کسب و کار
	کارآفرینی Entrepreneurship
	یادگیری پرس و جو محور Inquiry-based learning
شناسه افزوده	رازی، آویده، ۱۳۶۳-، مترجم
رده بندی کنگره	HD۵۳:
رده بندی دیویی	۴۰۶۳/۶۵۸:
شماره کتابشناسی ملی	۱۰۲۴۷۰۰۶ ملی:

پرسشی زیبا تر

از پرسش تا آفرینش



وارن برگر
ترجمه آویده رازی



پرسشی زیباتر

جلد دوم: از پرسش تا آفرینش

نویسنده: وارن برگر

مترجم: آویده رازی

ویراستار و صفحه‌آرا: احمد علی‌پور

طراح جلد: هادی جلدی

نوبت چاپ: اول ۱۴۰۴

تیراژ: ۲۰۰ نسخه

شابک دوره: ۵-۰۲-۱۳۶۳-۶۲۲-۹۷۸

شابک جلد اول: ۱-۰۰-۱۳۶۳-۶۲۲-۹۷۸

شابک جلد دوم: ۸-۰۱-۱۳۶۳-۶۲۲-۹۷۸

موسسه فرهنگی دیدگاه کاوش و سازندگی دُکسا

نشانی: ایران، تهران، صندوق پستی ۱۴۶۵۵۹۴۳

Email: publication@doxa-v.org

تلفن: ۰۲۱۵۴۹۳۲۲۲۲

 [doxa_vision](https://www.instagram.com/doxa_vision)

www.doxa-v.org

فهرست مطالب

فصل اول: پرسشگری در کسب و کار.....	۷
چرا صاحبانِ باهوش کسب و کار نیز خطا می کنند؟.....	۹
چرا ما کار می کنیم؟.....	۱۵
(و به عبارت دیگر – واقعاً چه کاری می کنیم؟).....	۱۵
اگر شرکت ما وجود نداشت، چه اتفاقی می افتاد؟.....	۲۳
چه می شود اگر بتوانیم هدف باشیم و نه فقط یک شرکت؟.....	۲۹
چگونه می توانیم یک آزمایش بهتر انجام دهیم؟.....	۳۵
اگر طوفان فکری را بر محور پرسش ها به راه بیندازیم، آیا صاعقه الهام فرود خواهد آمد؟.....	۳۹
آیا مردم از رهبرانی که در کارشان شک و تردید دارند، پیروی می کنند؟.....	۴۷
آیا بیانیه مأموریت باید به شکل پرسش مطرح شود؟.....	۵۵
چگونه می توانیم فرهنگ پرسشگری ایجاد کنیم؟.....	۶۱
فصل دوم: پرسشگری در زندگی.....	۷۵
چرا باید «پرسش ها را زندگی کنیم؟».....	۷۷
چرا کوه پیمایی می کنید؟.....	۸۳
چرا از پرسشگری طفره می روید؟.....	۸۹
پیش از آن که «وارد عمل شویم»، چه می شود اگر یک گام به عقب برداریم؟.....	۹۷
چه می شود اگر با آن چه که داریم شروع کنیم؟.....	۱۰۱
چه می شود اگر یک تغییر کوچک ایجاد کنید؟.....	۱۰۹

چه می‌شد اگر نمی‌توانستید شکست بخورید؟..... ۱۱۵

چگونه می‌توانیم در قوطیِ رنگ را باز کنیم و رنگ را به هم بزنیم؟..... ۱۲۱

چگونه پرسش زیبای خود را پیدا خواهید کرد؟..... ۱۲۹

تقدیرنامه..... ۱۴۱

فهرست پرسش‌ها..... ۱۴۹

یادداشتی درمورد نویسنده..... ۱۷۷

فصل اول

پرسشگری در کسب و کار

چرا صاحبانِ باهوش کسب‌وکار نیز خطا می‌کنند؟

کلیتون کریستنسن که امروزه یکی از برجسته‌ترین متخصصان نوآوری در کسب‌وکار به شمار می‌آید، استادی باتجربه در دانشکده تجارت هاروارد است. او دو دهه پیش اصطلاح «نوآوری تحول‌آفرین»^۱ را به واژگان تجارت افزود؛^[۱] عبارتی که اکنون هم به‌عنوان یک الگو و هم به‌عنوان نیرویی محرک در عرصه کسب‌وکار شناخته می‌شود. ایده‌های او با استقبال چهره‌هایی همچون اندی گروو، مدیر شرکت فناوری اینتل، و استیو جابز، بنیان‌گذار شرکت اپل، روبه‌رو شد.

اما در دهه ۱۹۹۰، کریستنسن استادی نسبتاً ناشناخته بود که با پرسشی روبه‌رو شد که نمی‌توانست از ذهنش بیرون کند؛ یک پرسش «چرا» که از پدیده‌ای سرچشمه می‌گرفت که در دنیای کسب‌وکار به‌طور متداول رخ می‌داد، اما برای او منطقی به نظر نمی‌رسید. او دیده بود که شماری از شرکت‌های موفق و پیشرو بازار، در بخش فناوری و دیگر صنایع، توسط تازه‌واردانی تهدید می‌شوند که محصول یا خدمتی ارائه می‌کردند که شاید به اندازه کافی خوب نبود، اما ساده‌تر، راحت‌تر و مقرون‌به‌صرفه‌تر بود.

حتی عجیب‌تر آن‌که، شرکت‌هایی که از این تغییرات ناگهانی آسیب می‌دیدند، ظاهراً همه چیز را درست انجام می‌دادند: خدمات بهتری به مشتریان ارائه می‌کردند، کیفیت محصولاتشان را ارتقا می‌دادند و حاشیه سود

خود را افزایش می‌دادند. به گفته کریستنسن، «آن‌ها دقیقاً همان کاری را می‌کردند که در دانشکده تجارت به آن‌ها آموخته بودند.»

کریستنسن شگفت‌زده بود که رهبران کسب‌وکار نمی‌توانستند به این چالش‌ها پاسخ دهند. او به من گفت: «برای من همیشه همه چیز با یک پرسش آغاز می‌شود. می‌دانستم این شکست را نمی‌توان به کمبود هوش مدیران نسبت داد؛ بنابراین پرسش را این‌گونه مطرح کردم: چرا باهوش‌ترین افراد جهان با چنین مشکلی روبه‌رو می‌شوند؟ همین تغییر زاویه نگاه باعث شد بتوانم مسئله را از جنبه‌ها و ابعاد گوناگون بررسی کنم.»

آنچه کریستنسن دریافت این بود که هرچند بیشتر شرکت‌هایی که با مشکل روبه‌رو بودند تمرکزشان بر نوآوری بود و هدفشان بهبود محصولات خوب، اما واقعیت این است که بیشترین ظرفیت برای نوآوری‌های تحول‌آفرین در کف بازار نهفته است؛ موضوعی که از درایوهای دیسک گرفته تا صنعت خودرو مصداق داشت. در بازاری که از ظرفی رو به پیشرفت است، اگر بتوانید محصولی گران‌قیمت، پیچیده و انحصاری را به کالایی ارزان و در دسترس تبدیل کنید، می‌توانید بازی را به سود خود برگردانید و رهبران کنونی بازار را از میدان به‌در کنید. اما پرسش این بود: چرا فقط تازه‌واردان از این فرصت بهره می‌بردند؟ چرا رهبران با نفوذ، با تمام دانش و منابعشان، بر کف و سقف بازار تسلط نداشتند؟

کریستنسن این وضعیت را یک معضل می‌داند: برای پیگیری نوآوری تحول‌آفرین در سطوح پایین بازار، شرکت‌ها ناچارند از دستاوردهایی که به‌سختی به آن‌ها رسیده‌اند، چشم‌پوشند. به بیان او، آن‌ها با این پرسش وسوسه‌انگیز و دشوار روبه‌رو هستند: «آیا باید محصولات بهتری بسازیم که با سود بالاتر به بهترین مشتریان خود بفروشیم، یا محصولاتی با کیفیت پایین‌تر تولید کنیم که هیچ‌یک از مشتریان فعلی ما آن را نخواهند خرید و در نتیجه حاشیه سودمان از بین خواهد رفت؟»

اگر شما یک صاحب کسب‌وکار باهوش بودید، به‌طور طبیعی گزینه

نخست را برمی‌گزیدید و با همین انتخاب به ظاهر منطقی، عملاً سرنوشت شرکت خود را رقم می‌زدید.

پس از انتشار نظریه‌اش در کتاب پرفروش معمای نوآوران^۱، ایده تمرکز بر «نوآوری تحول‌آفرین» در کف بازار به روشی استاندارد در کسب‌وکار تبدیل شد؛ به‌ویژه در سیلیکون‌ولی، جایی که کتاب کریستنسن برای نوآوران حکم کتاب مقدس را پیدا کرده بود.

اگرچه شاهکار کریستنسن در توانایی او برای طرح و پیگیری پرسش‌های «چرا» و «چه می‌شود اگر» نهفته است — پرسش‌هایی که به کشف بزرگش انجامید — با این حال، پرسشی باقی می‌ماند که نمی‌توان به‌سادگی از کنار آن گذشت: «چرا دیگران، به‌ویژه افراد باهوش و صاحبان همان شرکت‌هایی که او بررسی کرده بود، نتوانستند این "معمای نوآوران" را خودشان حل کنند؟»

چرا باید یک استاد کسب‌وکار به آن‌ها نشان دهد که در شرکت‌ها و صنایعشان، درست جلوی چشمانشان، چه رخ داده است؟ چرا پرسش‌هایی که به ذهن کریستنسن خطور کرد، هرگز به ذهن آن‌ها نرسیده بود؟

کریستنسن در این باره نیز نظریه‌ای دارد: آن‌ها برای پرسشگری آموزش ندیده بودند. در مدرسه کسب‌وکار، این مدیران اجرایی آینده با نظریه‌ای مدیریتی آموزش دیده بودند که کاملاً کاربردی و منطقی به نظر می‌رسید؛ تا زمانی که جهان تغییر کرد و آن نظریه قدیمی کارایی خود را از دست داد. وقتی به این نقطه رسیدیم، بیشتر رهبران نتوانستند به عقب برگردند و بپرسند: «چرا این روش دیگر جواب نمی‌دهد؟»

چه اتفاقی افتاده که بازار تجارت امروز وارونه شده و کف بازار جای سقف را گرفته است؟ و اگر چنین است، کسب‌وکار من باید چگونه خود را با این واقعیت تازه وفق دهد؟ چگونه می‌توانیم نظریه‌های کهنه را بازننگری کنیم؟

امروزه، با پیچیده‌تر و نامطمئن‌تر شدن شرایط و چالش‌های بازار و افزایش اختلال‌های اساسی در صنایع، کریستسن بر این باور است که رهبران کسب‌وکار، در اغلب موارد، به اندازه کافی پرسشگری نمی‌کنند؛ به‌ویژه پرسش‌های مناسبی را مطرح نمی‌کنند.

کیت یاماشیتا، مشاور با سابقه شرکت‌هایی چون آی‌بی‌ام و کوکاکولا، می‌گوید: «در دنیای تجارت، به‌طور کلی، پس از دهه هشتاد ما در حال خروج از یک دوره بیست و پنج ساله^[۱] کارایی، بهره‌وری و عرضه هستیم. به‌گمانم پیامد ناخواسته همه این سال‌های تمرکز بر کارایی این بود که مردم پرسش‌هایشان را به سؤالات بسیار کوچک محدود کردند. در تلاش برای بهبودهای تدریجی، تمام پرسش‌ها حول این محور می‌چرخید که: چگونه می‌توانیم کمی پول صرفه‌جویی کنیم، کمی کارا تر شویم، یا هزینه‌ها را کمی کاهش دهیم؟»

اما یاماشیتا می‌گوید که دوره «پرسش‌های ذهنی کوچک» به پایان رسیده است: «رهبران شرکت‌ها دریافته‌اند که اگر تنها پرسش‌های کوچکی مطرح کنند، اجرای برنامه‌ها، موقعیت‌ها و برندهایشان پیشرفتی نخواهد کرد. اکنون، برای نوآوری، آن‌ها باید پرسش‌های بزرگ‌تری مطرح کنند.»

آن‌چه او از آن سخن می‌گوید، نوعی تکامل در پرسش‌های تجاری است. پرسش‌های قدیمی و محدود (چند تا؟ چقدر؟ سرعتش چقدر است؟) همچنان در سطح عملی اهمیت دارند، اما در عین حال شرکت‌ها باید به پرسش‌های باز و پیچیده‌تری (چرا؟ چه می‌شود اگر؟ چگونه؟) پاسخ دهند تا بتوانند در محیطی که به اهداف روشن‌تر، دیدگاهی آینده‌نگر و انعطاف‌پذیر نیاز دارد، رشد کنند.

این موارد همان‌گونه که بر شرکت‌های نوپا تأثیر می‌گذارد، بر شرکت‌های بزرگ نیز اثرگذار است. استارت‌آپ‌ها همواره ناگزیر بوده‌اند پرسش‌های دشواری را درباره دلیل وجودشان مطرح کنند (چرا دنیا به یک شرکت دیگر نیاز دارد؟ چرا کسی باید به ما اهمیت دهد؟ چگونه می‌توانیم وارد بازار

شویم؟) و این موضوع، در بازاری که اکنون آکنده از واردکنندگان جدید است، بیش از هر زمان دیگری صدق می‌کند.

اما شرکت‌های قدیمی ممکن است بیش از دیگران به پرسشگری نیاز داشته باشند. بسیاری از آن‌ها با تهدیدات جدید و تغییرات ناپایدار روبه‌رو هستند که منجر به طرح پرسش‌هایی از این دست می‌شود: چرا شرکتشان مورد نیاز دنیاست؟ چه کاری انجام می‌دهند؟ و چگونه آن را انجام می‌دهند؟ پس جای شگفتی نیست که به‌گفته مشاور برجسته کسب‌وکار^[۳] دو پتتایک از شرکت‌های وابسته به جامپ،^۱ «در حال حاضر اولویت من برای صرف وقت با مشتریانم، پرسشگری است.»

این کار آسان نیست که پرسشگری را به شرکت‌ها بسپاریم؛ بیشتر آن‌ها برای چنین کاری ساخته نشده‌اند. پتتایک می‌گوید: به‌ویژه کسب‌وکارهای آمریکایی و بسیاری از شرکت‌های بزرگ اروپایی پس از جنگ جهانی دوم، براساس یک مدل نظامی که از دل جنگ بیرون آمده بود و توسط افرادی که آن جنگ را پشت سر گذاشته بودند، طراحی شدند. کسب‌وکارها بر مبنای این طرز فکر سازمان‌دهی شدند. «در محور آن، ایده یک سلسله‌مراتب رسمی و زنجیره فرماندهی بود که جای چندانی برای زیر سؤال بردن شیوه‌ها و رویه‌های پذیرفته‌شده باقی نمی‌گذاشت.»

این مدل قدیمی برای بازار کسب‌وکاری که از سرعت، انعطاف‌پذیری و پرسش‌های مشارکتی حمایت می‌کند، مناسب نیست. اما تغییر این مدل کسب‌وکار موجود — به‌ویژه برای مطرح کردن پرسش‌های بیشتر — نیازمند دگرگونی‌های دشوار در سیاست‌ها و رویکردهای فعلی است. به‌عنوان مثال، اریک رایز، پیشگام جنبش استارت‌آپ لین که به کارآفرینان و شرکت‌های دیگر می‌آموزد چگونه رویکردهای چابک‌تر و انعطاف‌پذیرتر را اتخاذ کنند، می‌گوید که در طول سال‌ها، سیستمی ساخته شده که پاداش را برای پاسخ‌دادن به پرسش‌ها در نظر می‌گیرد، نه برای مطرح کردن آن‌ها.

رایز می‌گوید: «اقتصاد صنعتی کاملاً بر دانستن پاسخ‌ها و اعتماد به نفس بنا شده است»^[۴] اگر تکالیف خود را انجام داده باشید، اما پرسش‌هایی را بی‌پاسخ گذاشته باشید، این به معنای انجام کار بدی است و پاداشی دریافت نخواهید کرد.»

چالش دیگر این است که، هرچند تغییرات سریع شرکت‌ها را به مطرح کردن پرسش‌های بیشتر وادار می‌کند، اما هم‌زمان باعث می‌شود صاحبان کسب‌وکار احساس کنند زمان کافی برای زیر سؤال بردن کارهایی که انجام می‌دهند ندارند. تونی واگنر، متخصص آموزش در دانشگاه هاروارد که نقش پرسشگری در تجارت را مطالعه کرده است، خاطرنشان می‌کند: «فشار برای کسب نتایج کوتاه‌مدت معمولاً پرسشگری را از معادله حذف می‌کند.»^[۵]

برای کسانی که تمایل به پرسشگری دارند، مشکل این است که چه سؤالی بپرسند. پتتایک می‌گوید: «با تمامی عدم قطعیت‌هایی که وجود دارد، سازمان‌ها حتی نمی‌دانند چه چیزی را نمی‌دانند.»

پیدا کردن پرسش‌هایی که در شرایط و چالش‌های کنونی بازار برای یک شرکت خاص حیاتی‌اند، می‌تواند نخستین گام باشد. هرچند پرسش‌های کلیدی بسته به نوع کسب‌وکار متفاوت‌اند، اما بهترین نقطه آغاز، سطح بنیادین است — یعنی پرسش‌های مربوط به هدف.

چرا ما کار می‌کنیم؟

(و به عبارت دیگر — واقعاً چه کاری می‌کنیم؟)

تقریباً هر شرکتی اذعان می‌کند که هدف اصلی‌اش کسب درآمد برای ادامه فعالیت در عرصه تجارت است، اما اگر به منشأ شکل‌گیری بسیاری از آن‌ها بنگریم، دلایل پیچیده‌تری ورای این هدف مالی خواهیم یافت. بسیاری از شرکت‌های مطرح‌شده در این کتاب، از جمله پاتاگونی^۱، دبلیو.ال. گور^۲، نایکی^۳، ایربی‌ان‌بی، پانرا^۴ و نتفلیکس، در اصل تلاشی برای پاسخ‌دادن به نیازهایی برآورده‌نشده بوده‌اند تا برخی جنبه‌های زندگی ما را آسان‌تر، دلپذیرتر و لذت‌بخش‌تر سازند. بیشتر شرکت‌های موفق، در پاسخ به یک پرسش و برای حل یک مشکل شکل گرفته‌اند — و همین امر به آن‌ها حسی از هدفمندی می‌بخشد.

اما این اصل تأثیرگذار، با گذشت زمان زیر غبار فراموشی پنهان می‌شود. پرسش «چرا» می‌تواند به کشف دوباره آن یاری رساند. (اگر پس از این کشف، حس هدفمندی نیازمند تجدید و تازه‌شدن باشد، پرسشگری نیز در این زمینه مؤثر است.)

1. Patagonia
2. W. L. Gore
3. Nike
4. Panera